

全社員共通の評価項目を設定する

南野 真彦 株式会社新経営サービス 人材開発部 コンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp/

ギリシャのエーゲ海にサントリーニ島という島があります。島の建物はすべて白で、屋根だけが青く塗られており、その建物に海を加えた青と白のコントラストが人々を感動させ、多くの観光客が訪れます。また、日本の熊本県に黒川温泉という温泉街があります。一時は経営不振に陥っていたものの、各旅館の経営者やスタッフが知恵を絞り、今では人気の観光地になっています。人気の理由は露天風呂巡りやサービスレベルの高さ等いろいろとありますが、その1つは温泉街のテーマカラーが「黒」と決まっており、温泉街全体の調和がとれていることだといわれています。

もしサントリーニ島の建物の色がバラバラであれば、あるいは黒川温泉の建物の色がバラバラであれば、どちらも今のように人は集まっていなかったでしょう。なぜなら、実は人間は「たくさんのが揃っている、整っている」ことに感動する性質があるためです。

社員が共有する「強み」を活かす

これはビジネスにおいても同様です。例えば東京のある居酒屋では、お客様が店に入るとスタッフが全員手を止めて一斉に「いらっしゃいませ」と挨拶をすることや、どのスタッフも愛想がよく、サービス精神に溢れることで人気のお店となっています。

また、外資系のあるホテルではすべてのスタッフの接客レベルが高く、お客様のお困りごとに対して期待以上の対応をしてくれることから、業界ではスタッフ教育の見本とされています。

このように、どの社員と接しても気持ちのいい挨拶をしてくれる、心遣いを感じる、対応が丁寧かつスピーディー等の共通する強みがあると、口コミで話題になったり、ファンが生まれてリピートするようになったりし、その結果として業績の向上につながります。

しかし、多くの企業ではそのような現場の指導や人材育成が行われていません。特に人事評価制度において、それが顕著に表れています。

例えば、見直しが進んでいるとはいえ、いまだに多くの企業では目標管理制度が使われていますが、実際に記入されている目標を見ると、「各自がバラバラな目標を設定しており、ベクトルが揃っていない」ケースが多く見られます。

また、行動評価やプロセス評価等、結果や成果の創出に至る過程を評価する際も、「複数ある項目の中から、自身が課題だと思うものを数項目選択し、それぞれについて行動目標を立てる」という運用をしている企業も見られます。

これでは、選択されなかった項目については特に意識も指導も行われず、能力向上が進まないことになってしまいます。

大事な共通行動を評価に組み込む

では、社員の行動およびそのレベルが揃っている企業になるために、何をすればよいのか。

それは、職種や階層に関係なく全社員が大事にすべき共通の行動を、評価項目にするという方法です。いわゆるバリュー評価と呼ばれるもので、経営理念や行動指針等の内容とリンクさせることでその浸透を図る、という効果もあります。

ここで大事なのは、非管理職だけではなく管理職にもこの評価を組み込み、それなりの評価ウェイトを設定することです。なぜなら、子供が親の行動を真似するように、管理職が会社の大事にするバリューを実践していなければ、いくら非管理職に実践させようとしても「どうせやらなくても昇格・昇進できるだろう」と思われてしまうからです。

社外から見て「あの会社は皆〇〇のレベルが高い」と言われるようになるには時間がかかりますが、その分先に実践すれば他社に追いつかれることはありません。

これを機に、自社で大事にしたい価値観とは何なのかを、ぜひ考えてみてください。

経営理念を軸に多様な人材を活かす人事のしくみ
http://jinji.jp/seminar/2017/0927-042454.php